

## 委託與受託製造廠商間競合關係之研究

A Study on the Co-optitive Relationship between Buyer and Manufacturer

陳鏡堯<sup>1</sup>

( Received: Jun. 6, 2005 ; First Revision: May. 3, 2006 ; Accepted: May. 10, 2006 )

### 摘要

競爭是商場的本質，合作是加強競爭力的手段。企業為了提高競爭力，而與其他企業進行策略合作；委託與受託製造，成為近年來產業界流行的做法。

企業的經營以獲利為天職，因此在分工合作、價值創造的過程中，委託與受託廠商間的互動，往往存在著「既競爭、又合作」微妙而又耐人尋味的所謂「競合關係」。

本研究以競合關係為主題，採個案分析法，透過有關競爭與合作理論之探討，發展以企業背景、經營策略、價值鏈活動、合作效益等四大構面為主的訪談問卷；針對國內有採用委託製造模式的品牌飲料業者進行訪談，並導出重要的命題。

緣此，本研究發展出包括：廠商因素、合作模式及高層之經營理念等方面的命題，並以這些命題推導出包括「發揮合作效益的四個有效做法」及「造成競爭關係提昇的四個關鍵因素」。並據此建議：在實務操作上，宜慎選合作夥伴，以注重社會形象，並與本公司在經營策略上差異較大的廠商為對象，避免合作帶來競爭的威脅，掌握互補原則，善用本身與合作對象的專長。「學習外溢」本屬正常現象，不必過於侷限及提防，也不要太多的不利於合作的小動作。

合約的規範，不足以有效防止合作夥伴的走私；雙方高層的承諾與良性的互動可以培養良好合作氣氛，促進合作效益。總之，企業間的合作「硬體」的結合與「軟體」的配合，不可偏廢；換言之，經濟的誘因與社會誠信都很重要。

**關鍵詞：**競合關係、委託、受託、製造商

### Abstract

Competition is the nature of market; however, cooperation between firms is good way to increase competitiveness for both sides. In order to increase their competitiveness, more and more firms are teaming up and forming strategic alliances. The cooperation between buyer and manufacturer has become very popular recently.

Profit-making is the main purpose of any firm. Therefore, looking at the cooperation and creation of value chain of many industries, we find the interaction between buyer and manufacturer to be very interesting and intriguing. We call such kind of inter-firm relationship of "competition and cooperation at the same time," "Co-optition."

The study is focused on the topic of "co-optition," using case study and related theories to develop an interview questionnaire. The questionnaire centers around four dimensions,

<sup>1</sup>國立中正大學兼任講師

namely, “Corporate Background,” “Management Strategy,” “Value Chain Activity,” and “Benefits Resulting from Cooperation.” We interviewed mainly leading branded drink marketers or buyers who contract manufacturers to produce for them in Taiwan.

Resulting from the interviews, the research further develops three fields of hypotheses: (1) Firm Specific Factor, (2) Cooperation Pattern and (3) Other Factors. Then, these hypotheses will lead to 4 effective practices of “Benefits Gained from cooperation” and 4 key factors of “Intensifying competition.”

The research concludes: Firms need to choose their cooperation partners carefully to maintain their images. Partners of different corporate and management strategies are preferred as firms in this situation can complement each other with their expertise and avoid competition. In the process of cooperation, firms tend to imitate and copy from each other. This is normal and firms should not worry and overreact. Restrictions made by contracts are usually not effective to prevent learning spillover or copying. Commitments and good interactions at high-level managers of both sides are essential to ensure such cooperation efforts.

To sum up, the compatibility of the “hardware” and “software” cooperation between firms is important, so are the economic incentives offered and mutual trust built-in achieving the aim of profit-making through the co-optition practice.

**Keywords** : Co-optition、 competition、 cooperation 、 Manufacturer

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

由於策略聯盟的流行，勞工與環保意識的抬頭，以及受到國際化、自由化的衝擊，原本一貫作業的企業，積極採行外包(Outsourcing)策略(方至民，2002)。在產銷合作，功能互補的架構下，企業選擇放棄價值鏈上「不必在我」的活動項目，而致力於發揮本身的核心專長；在高科技電子業，「晶圓代工」一詞，時有所聞；若再舉飲料業者為例：以目前台灣頗具知名度的味丹、久津、黑松、統一、立頓及愛之味等。有些企業希望在不增加資本投資之前提下，擴增業績，降低成本與風險，且將勞工及環保問題與負擔降至最少，因而採取外包措施；有些廠商則為提高產能利用率，接受委託製造，甚至對外接單。企業與企業間專業分工，功能互補，所謂 OEM、ODM 等合作方式，大行其道。從超商買了一罐 A 牌飲料，你會赫然發現，它竟然是由競爭的同業 B 廠所製造。此外還有更有令人感到不可思議的現象 - C 牌的產品不但由 D 廠生產，而且代為銷售。

俗語云：「商場如戰場、無奸不成商」或許言過其情。可是「合久必分、分久必合」，不論在人類歷史的那個領域，可說是一個宿命。在產業分工，價值創造的過程中，委託與受託製造廠商的互動，也必然存在著「既競爭又合作」的關係—微妙又耐人尋味的「競合」(Co-optition)關係。這是從事本研究的動機之一。

再者；如何調和委託與受託雙方之關係，使合作之利能臻最佳，而競爭之害也受到控制。這是本研究動機之二。

## 1.2 研究目的

時代在變，生產環境也在變；企業間為了某些目的，如資源互補、降低風險、進入市場，或為了降低成本及取得技術等理由而策略合作、產業分工，這是必然的趨勢。然而所謂「競爭是商場的本質」；合作各方雖可能因為合作得到某些效益，克服了某些困難，但是卻也因為合作交流、互相觀摩學習，而在有意無意之間，觸動了競爭的神經。因此，讓我們聯想到委託與受託廠商之間會因合作而發生哪些競合關係？可以從哪些構面來觀察雙方競爭與合作的關係。還有那些決策可能驅動競合關係的變化？而且讓我們更進一步想探討如何在競合關係之間趨吉避凶。

因此，本研究之主要目的有三：

1. 瞭解產業分工的架構下，委託與受託廠商間存在的競爭與合作關係。
2. 了解合作前與合作後，雙方競爭與合作關係之變化。
3. 探討如何發揮合作效益與降低競爭之不良影響。

## 2. 文獻探討

本章將從先前學者之文獻及產業分工、競爭關係、合作關係、合作方式等領域之理論進行探討。萃取本研究所採用之要素，並導出研究架構，作為本研究之理論基礎。

### 2.1 策略性外包

Quinn(1994)提出策略性外包(Strategic Outsourcing)觀點。只需要保留最專精、最需自行掌控的部份。在此一論點之下，廠商將會因核心能力(Core Competence)的應用，與其他廠商形成產業分工結構(Prahalad & Hamel, 1990)。

Lever(1997)研究外包人力資源作業活動方面，發現組織進行外包的動機主要有下列三點：1.降低成本。2.降低風險。3.專注於核心能力與高附加價值的技能。

Lomas(1997)認為外包的動機有十項：1.專注於核心競爭力。2.避免或減少資本支出。3.增加服務多樣性。4.獲取新作業技術。5.獲取專業知識。6.處理無經濟規模的一些後勤作業。7.提昇效率與生產力。8.避免勞工問題。9.避免法規成本。10.改進服務績效。

### 2.2 社會交換理論

Eisenhardt & Schoonhoven(1996)認為：公司規模大，領導人或高階管理者擁有崇高的社會地位，關係良好，憑其豐沛的社會資源，被認為值得信任，容易成功創造策略聯盟。

### 2.3 競爭者的界定

周文賢(1999)認為競爭者分析需考量現有競爭者(Existing Competitor)及潛在競爭者

(Potential Competitor)。企業欲有效地規劃行銷策略，就必須同時考慮這兩類型。其中，現在競爭者又可分為直接競爭者(Direct Competitor)與間接競爭者(Indirect Competitor)。

Hill & Jones(1998)對競爭曾用策略群組的概念表示：同一個產業內的企業，彼此間對各種經營策略的重視程度並不相同，例如經銷通路、市場區隔、品質、定價、技術領導、顧客服務、訂價、廣告，及促銷等這些因素的差異，在許多產業中可以觀察到某些企業組群採取相同的基本策略，而另一組群則採取不同的策略，這些企業組群稱為策略群組(Strategic Groups)。

## 2.4 合作的動機、目的與效益

Badaracco(1991)認為，根據傳統的說法，企業聯盟的主要理由：1.資源互補。2.分擔風險。3.透過合作，以降低市場的進入障礙。4.結盟企業組成卡特爾，降低競爭程度，以提高獲利。5.合作可用來學習觀察競爭對手。6.以彈性策略應付多變的環境，環境愈多變，營運更須彈性。

Porter & Fuller(1987)將合作的動機和目的歸納為四大類：1.降低風險。2.節省開發成本與時間。3.追求規模經濟。4.影響競爭局面。

方至民(2002)認為企業間的合作可能產生相互學習、專長互補、獲取技術、降低成本、分散風險、協同行動創造綜效，技術擴散建立產業標準，開發市場形成群聚(Cluster)等效益。

## 2.5 價值鏈上合作之驅動因素

Micheal Porter(1985)以「價值鏈」來分析競爭優勢的來源；他說價值鏈是分析競爭優勢及用以尋找如何創造和保持競爭優勢途徑的基本工具。

他提到影響競爭力的驅動因素(Drivers)。有：學習(Learning)與外溢(Spillovers)、鏈結(Linkages)、相互關係(Interrelationship)、整合等四項。茲說明如下：

1. 鏈結：雖然價值活動是建構競爭優勢之基石，但價值鏈內許多價值活動是相互依賴的系統。藉著價值鏈內的各種「鏈結」(Linkages)互相聯繫。這些鏈結，就是一個價值活動的進行與另一個價值活動的成本或表現之間的一種關係的型式。例如，速食鎖店進行促銷會影響到設備產能的利用率。
2. 整合：價值活動中，垂直整合的程度也可能影響其成本。
3. 相互關係：各種交互關係中，最主要的類型是相關營業單位間價值活動的共用，專業技能的共享。
4. 學習與外溢：Porter 所謂的「學習」指的是各種與規模經濟無關，純粹因為知識、製程和技術所導致的成本降低。

學習成果外溢(Spillovers)到其他企業，可能是經由供應商、顧問、離職員工與產品的逆向工程等途徑。

## 2.6 合作模式之探討

廠商間各種形態的競爭與合作、分工與整合，其目的在創造更高的經營績效

(Asanuma, 1994)。面對複雜、快速變動且激烈競爭之環境，廠商為追求更高的經營績效，因而需要有效的選擇專業活動範圍，發展各種不同類型的廠商間之合作關係(Contractor & Lorange, 1988)。

方至民(2000)認為企業憑一己之力，無法實現某一個有價值的策略構想時，就透過找尋適合的夥伴，整合大家的資源。呈現出創新及多元化的作法。跨企業的合作或者一般所稱的策略聯盟或策略夥伴，可以視為一種借力使力的策略槓桿(Strategic Leveraging)。他將眾多合作案例，整理歸納成十一種基本模式：1.同業/異業學習型合作。2.同業互補合作 - 提升市場競爭力。3.異業互補合作 - 增加競爭力。4.異業互補合作 - 開創新的經營模式及產品線。5.同業合作 - 技術擴散建立產業標準攻佔市場。6.技術分工合作 - 利用別人的技術。7.上、下游合作。8.聯合產、銷、採購。9.異業聯合品牌、開發市場。10.同業合作 - 開發市場。11.企業網路。

若能巧妙的利用，則可為企業帶來極大的策略空間。針對這些模式，可歸納出以下的四個構面：

1. 合作期間：長期合作代表企業之間一個長期穩定的關係；而短期合作可能是為某一個特殊的事件或專案。
2. 合作對象：因目的不同，合作對象可能是同業、異業或上下游。
3. 合作型態：指非合資的契約式合作。
4. 合作目的：(1)產品技術開發、(2)市場開發、(3)提升市場競爭力，包括擴大規模、垂直與水平整合、提高營運效率、降低成本與強化產品功能優勢、(4)提升持續性競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)、(5)互相學習。

陳振祥(1997)以經營價值鏈之四大活動項目：(1)產品開發設計、(2)產品生產組裝、(3)品牌建立推廣、(4)產品銷售服務等，做為廠商選擇其最佳營運範圍與廠商間分工合作整合的基礎。

## 2.7 文獻探討之初步結論

經過以上各節產業分工，競爭關係、合作關係、合作模式等相關理論之探討，對於研究之問題，得到以下之啟示：

### 1. 委託與受託廠商間之競爭關係

根據周文賢(1999)與 Hill & Jones(1998)對競爭者之分類，可綜合配對成五種競爭關係：(1)潛在競爭者的關係。(2)策略群組外的間接競爭者的關係。(3)策略群組內的間接競爭者的關係。(4)策略群組外的直接競爭者的關係。(5)策略群組內的直接競爭者的關係。

### 2. 競爭關係之觀察構面

在委託製造的架構下，我們可以從競爭者的定義與分類，產品的類別項目之異同，來觀察委託與受託廠商間競爭關係的變化。我們又可以用產品的類別做為觀察構面，來區分是產業內或產業外的競爭者的關係。而由產品項目的異同便可以研判是直接競爭者或間接競爭者的關係。此外，由銷售通路、市場區隔、產品品質、技術領導地位、顧客服務、廣告及促銷等政策性因素的差異，我們可以分辨出競爭的各方是屬於策略群組內

或群組外的競爭者的競爭關係(參見表 1)。

### 3. 合作之十種關係

在委託製造的架構下，藉由上述文獻對合作目的之探討，可以推演出委託與受託廠商間之合作關係主要有十種

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| (1) 為降低風險而合作的合作關係。     | (6) 為產品上市而合作的合作關係。   |
| (2) 為節省成本而合作的合作關係。     | (7) 為影響競爭局面而合作的合作關係。 |
| (3) 為追求規模經濟而合作的合作關係。   | (8) 為組織學習而合作的合作關係。   |
| (4) 為資源互補而合作的合作關係。     | (9) 為建立彈性而合作的合作關係    |
| (5) 為降低市場進入障礙而合作的合作關係。 | (10) 為創造綜效而合作的合作關係   |

### 4. 合作關係之觀察構面

在委託製造的架構下，可藉由合作的目的或因合作而可得到的效益來界定合作的關係；而合作的效益又是由價值鏈活動的合作而產生，所以可以透過觀察價值鏈上之活動是否發生合作，來了解合作關係的變化，從價值鏈活動的探討並得知影響價值鏈活動之主要驅動因素，有以下四項，我們將以之為研究的觀察構面：(1)鏈結、(2)整合、(3)相互關係、(4)學習與外溢。

### 5. 合作模式之四大構面

合作的決策可能影響到競爭關係的變化之決策。從方至民(2002)的文獻可進一步了解一般合作之決策模式可歸納成四個構面：(1)合作期間、(2)合作對象、(3)合作型態、(4)合作目的。

表 1 競爭關係之觀察構面

| 觀察構面     | 可分辨出的競爭關係      |
|----------|----------------|
| 1.產品類別   | 產業內或產業外之競爭關係   |
| 2.產品項目   | 直接或間接之競爭關係     |
| 3.市場區隔   | 策略群組內或群組外的競爭關係 |
| 4.產品品質   |                |
| 5.銷售通路   |                |
| 6.技術領導地位 |                |
| 7.顧客服務   |                |
| 8.訂價政策   |                |
| 9.廣告     |                |
| 10.促銷    |                |

資料來源：本研究整理

### 3. 研究設計

#### 3.1 研究方法與研究對象

本研究以「委託與受託廠商間競合關係」為主題，選取台灣飲料業中具品牌知名度，且有「運用價值鏈活動」策略合作的飲料廠商，進行個案研究。這些廠商利用委託或受託製造，來實現彼此間合作之目的或企圖。

從合作個案研究中蒐取有關資料，並藉由第二章文獻之探討，獲得與研究主題相關理論之支持，建立研究架構，以利分析討論而達研究之目的。

#### 3.2 觀念架構

本研究顧名思義，希望了解的是兩企業經過合作之後，競爭關係與合作關係變化的情況以及造成變化的原因；在分析合作模式對競爭及合作關係的影響有助於對企業提出具體的建議。所以本研究將合作模式設為觀念架構的自變數；而競爭關係與合作關係則為本研究的應變數。

另外經由訪談及文獻得知，在合作模式(自變數)與競爭及合作關係(應變數)之因果關係之中，廠商因素具有明顯且重大之影響，本研究將這個因素設定為干擾變數。同時，合作模式造成競爭關係變化之前，兩個企業各自在行銷策略上有所調整。而調整後，兩個公司的合作策略才改變了競爭關係的情況(強弱或層次)，所以，本研究將兩個公司之行銷策略的相對情況設定為競爭關係(應變數 A)與合作模式(自變數)之間的中介變數。

依常理，在雙方合作之前，基本上只有競爭的關係，本研究即由合作開始，藉由合作模式所包含之期間、對象、內容與目的等四大構面，透過競爭關係之觀察構面及合作關係之觀察構面來觀察並分析在合作之後，競爭與合作構面所發生的變化情形，並依此來判斷因合作而衍生的競爭與合作關係之變化。本研究的研究架構如下：(參見圖 1)

### 4. 個案研究

本研究針對四佳實際廠商(公司)分三個合作個案進行探討。透過在同一時間(2002年)進行訪談，收集資料並對個案背景和合作模式與競爭、合作的關係分別討論。並列表並討論如下：

#### 4.1 個案觀察之結果

1. 個案公司背景之比較，如表 3。

表 3 說明

三家委託公司，都不只有飲料產品，飲料佔營收之比率都不超過 50%。其中 L 公司專注於行銷及研發之上，為國內飲料業少見的經營模式，此與其外商台灣分公司之背景的角色有關。同時，飲料只有茶類飲料且佔公司營收比率也明顯低於另外兩家個案公司。在經營策略方面，L 公司也沒有設廠製造飲料的計劃。簡言之，L 公司的經營型態與另外兩家個案公司有明顯差異。

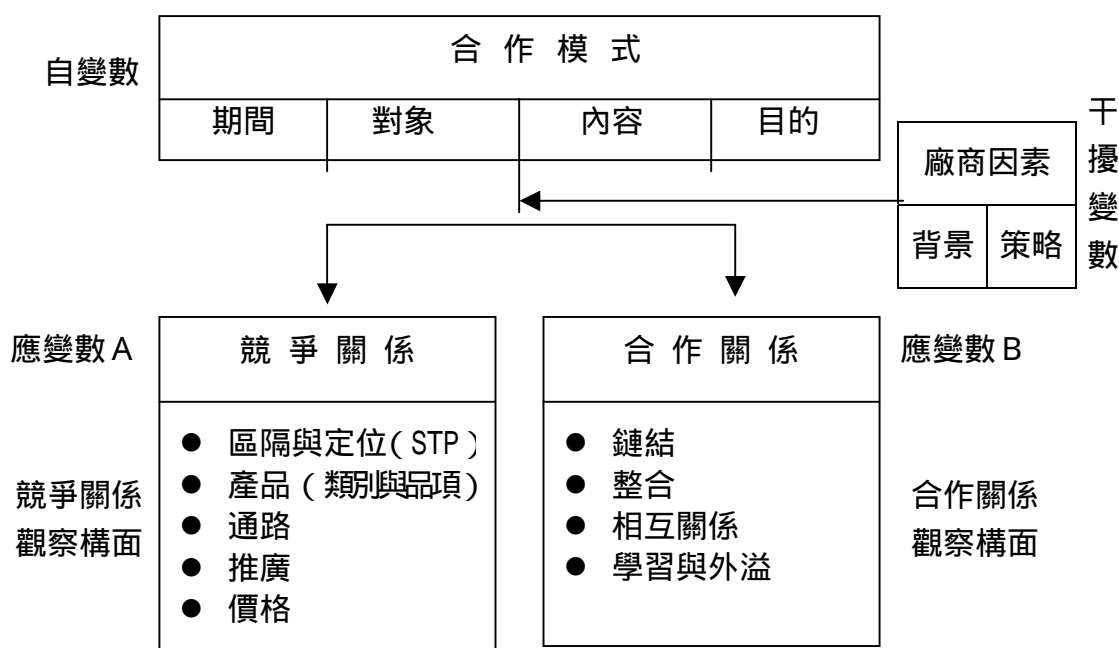


圖 1 觀念架構

表 2 委託與受託 V、L、A、P 四家公司 2002 年基本資料與策略型態之比較

| 公司   | V    | L                 | A                 | P                   |                    |
|------|------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 基本資料 | 資本額  | 37.5 億            | 5.5 億             | 36 億                | 27 億               |
|      | 員工人數 | 1400 人            | 400 人             | 750 人               | 500 人              |
|      | 營業額  | 85 億              | 65 億              | 35 億                | 45 億               |
|      | 主要產品 | 味精、速食麵、各類飲料       | 清潔用品、營養食品、調味、茶類產品 | 各類醬菜、甜點、各種飲料        | 各種飲料               |
|      | 飲料佔比 | 35 億, 40%         | 10 億, 15%         | 9 億, 25%            | 45 億(含代工)          |
| 策略型態 | 產品線  | 茶飲料、礦泉水、果汁、運動飲料   | 奶茶、冰紅茶、茶包         | 茶飲料、果汁、果菜汁、運動飲料、礦泉水 | 果菜汁、果汁、受託製造各種飲料    |
|      | 目標市場 | 年輕客群              | 年輕客群、家庭消費         | 年輕客群、家庭消費           | 年輕客群, 家庭消費         |
|      | 市場地位 | 追隨競逐者<br>青草茶為領導品牌 | 領導品牌              | 麥仔茶領導品牌             | 果汁、果菜汁為領導品牌        |
|      | 垂直整合 | 一貫作業              | 研究設計、行銷           | 一貫作業                | 一貫作業               |
|      | 競爭武器 | 通路管理能力佳           | 品牌知名度, 強力廣告       | PET 設備技術領導, 產品知名度高  | 專業代工信譽與品牌商有長期合作合約。 |

資料來源：本研究整理



表 3 委託與受託之配對

|    | 委託 | 受託 |
|----|----|----|
| 甲案 | V  | A  |
| 乙案 | L  | A  |
| 丙案 | A  | P  |

從委託與受託廠商的背景比對上來看，個案甲之兩家公司在飲料事業的經營型態最為接近，不僅產品重疊性相當高，在產業垂直整合及角色的定位上，目前市場的設定都相當類似。所以個案甲屬於高度相似背景的個案情況。而個案乙部份，兩公司在飲料事業的型態相差很大，此外，L 公司為外商型態，而 A 公司為傳統的國內食品產業，整體的主要產品相差很大，所以個案乙為背景差異很大的個案情況。至於個案丙，兩家公司間的主要差異，在於 P 公司為專業飲料生產廠商，且 P 公司在公司經營政策上定位為飲料產品的專業代工廠，故雙方仍有經營型態上的差異，屬於背景部份差異的個案情況。

## 2. 個案公司合作模式的比較，如表 4。

表 4 甲乙丙三個個案，合作模式之比較

| 個案 | 甲(V/A)  | 乙(L/A)            | 丙(A/P)                      |                             |
|----|---------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 期間 | 中期      | 專案(短期)            | 長期                          |                             |
| 對象 | 同業競爭者   | 上、下游廠商，同業競爭者      | 同業競爭者                       |                             |
| 內容 | 項目      | PET 600ml<br>青草茶  | PET 600ml<br>紅茶             | 鋁箔包(Tetra pak)<br>250ml 麥仔茶 |
|    | 委託之活動範圍 | 介紹材料廠商委託採購材料，委託製造 | 委託採購材料，委託製造                 | 委託採購材料，委託製造，並委託銷售委託顧客服務     |
|    | 合作規範    | 不得洩漏產品配方          | 不得洩漏產品配方、商標、包裝設計使用的限制       | 不得洩漏產品配方、商標、產銷出量的監控         |
|    | 合作規模    | 一年 200 萬打，約 2 億元  | 一年 180 萬打<br>約 1.8 億元       | 約 3 仟萬元                     |
| 目的 | 委託廠商    | 資源互補、降低風險、降低成本    | 資源互補、降低風險、降低成本、節省開發時間加快產品上市 | 資源互補、降低風險、借用通路              |
|    | 受託廠商    | 降低風險、降低成本、規模經濟、彈性 | 規模經濟，降低風險、降低成本，學習，產程彈性      | 規模經濟，產程彈性，組織學習              |

資料來源：本研究整理

表 4 說明：

比較起來三個個案分別是短、中、長期三種合作期間的個案；對象方面，個案乙還多包括了上、下游的角色委外關係。而合作內容方面，個案丙的合作內容包含最多的價值鏈活動，同時也包含較多的合作規範以及較小的合作規模。在合作目的方面，受託廠商皆有抱持學習的目的，追求規模經濟與採彈性策略。而委託廠全都包括了互補及降低風險，降低成本的目的。此部份反應國內飲品廠商之高階管理者體認到國內飲料市場已明顯供過於求，投資產能回收的把握很低。而受託廠也體認到只有接受委託分享產能才能夠發揮規模經濟。否則先前的投資，只靠自己很難達到經濟的產能利用。以外，個案甲，V 公司則是三個個案中學習的動機較明顯的廠商。

3. 競爭關係觀察構面的比較，如表 5。

表 5 說明：

合作以來，委託廠商皆因為委託製造而增加了產品的規格。受託廠商方面，甲、丙個案，都避免生產自售與代工項目相似的產品。個案乙則是 A 公司原先就有生產，代工後，A 公司則避免自產自銷與代工項目產品相同規格的品項。但是原有的商品，則調整通路及價格策略以避免打擊委託廠商。

4. 競爭關係的比較，如表 6。

表 6 說明：

此三個案，都有新創規格，所以對受託廠商而言，代工後委託廠多了一個規格品項(換瓶不換湯)，對自己其他的產品而言，都多了另一項競爭產品，或是提升競爭關係成為群組內的競爭關係。而三個個案中，個案甲及個案乙，對委託廠而言都有競爭程度提升的情況，(受託廠都是 A 公司)；個案丙對於委託廠商而言，競爭關係並沒有提升。

表 5 甲乙丙三個個案，競爭關係觀察構面之比較(合作後)

| 個案   | 甲            |       | 乙     |                    | 丙      |       |
|------|--------------|-------|-------|--------------------|--------|-------|
|      | 委託(V)        | 受託(A) | 委託(L) | 受託(A)              | 委託(A)  | 受託(P) |
| STP  | 維持原策略        | 無上市   | 維持原策略 | 維持                 | 增加目標市場 | 無上市   |
| 產品策略 | 增加規模<br>品質提昇 | 無上市   | 調整    | 維持(代工之規格<產品容量>不上市) | 增加規格   | 無上市   |
| 推廣   | 維持原策略        | 無上市   | 維持原策略 | 維持原策略              | 調整     | 無上市   |
| 通路   | 維持原策略        | 無上市   | 維持原策略 | 調整策略與委託廠商相同        | 調整     | 無上市   |
| 價格   | 維持原策略        | 無上市   | 維持原策略 | 調整策略與委託廠商相同        | 調整     | 無上市   |

資料來源：本研究整理

表 6 甲乙丙三個個案，雙方競爭關係之比較

| 個案         | 甲 (V/A)   | 乙 (L/A)  | 丙 (A/P)   |
|------------|---|--|---|
| 針對代工產品觀察   | 維持潛在競爭者的關係  | 升成為群組內直接競爭者的關係   | 維持潛在競爭者的關係  |
| 針對其他產品觀察   | 1. A 公司代工後 V 公司多了一種規格後，A 公司的其他產品都多了一個群組內的間接競爭關係<br>2. A 公司調整行銷策略與 V 公司接近而提高或群組內的競爭關係。 | 1. A 公司代工後 L 公司多了一種規格，A 公司的其他產品都多了一個群組內的間接競爭關係<br>2. A 公司調整行銷策略與 L 公司接近而提高為群組內的競爭關係。 | P 公司代工後 A 公司多了一個規格與 P 公司相同的通路所以 P 多了一個群組內的競爭效率產品。 |
| 對後續競爭影響的預測 | V 公司可能自行建立生產設備，而 A 公司亦可能自推上市；雙方以類似的行銷手法，雙方競爭關係在未來可能提升成群組內的直接競爭關係。                     | 因受託廠商 A 本來也有一相同產品，故直接競爭關係不變，維持一個真正既合作又競爭的關係。   | 如因 P 公司的專業代工經營政策不變，則繼續互為潛在競爭者。                    |

資料來源：本研究整理

#### 5. 合作關係趨動因素的比較，如表 7。

表 7 說明：

三個個案在合作之前，合作關係之趨動因素都因尚未合作，故尚未發生作用。合作後個案丙的鏈結情況增加最少，三個個案都有整合採購，共用生產設備及倉儲空間資源、人力、學習產品配方等情況的產生。

#### 6. 合作關係的比較，如表 8。

表 8 說明：

三個個案在合作後都發生之合作關係包括 降低風險的合作關係、追求規模經濟的合作關係、加速產品上市的合作關係、增進組織學習的合作關係、建立彈性的合作關係等 5 項合作關係。在後續合作的議題上，只有個案甲有進一步擴大合作的傾向。

### 4.2 討論：個案背景與競爭、合作之關係

#### 1. 個案背景與競爭關係

三個個案在合作後，只有個案丙沒有提昇競爭關係，從個案公司的背景來觀察，個案丙受託廠(P 公司)本身的經營策略已有多年的專業飲料代工之取向，且代工營收佔該公司營收的 40%以上。未來並朝向繼續增加代工業務比例為重要政策。也因此 P 公司在行銷策略上以避開與委託廠競爭為原則，以維持其專業代工之形象及爭取同業間的認同而增加代工機會。此外，P 公司在產品策略上採取專業化的策略，不會時常推出新產品、

新品項上市。

表 7 甲乙丙三個個案，合作關係趨動因素之比較

| 個案   | 甲(V/A)  | 乙(L/A)  | 丙(A/P)  |
|------|---|---|---|
| 鏈結   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A 公司無菌冷充填 PET 包裝技術，在風味控制與使用方便的優越性，提高 V 公司產品形象及價值感。</li> <li>2. V 公司之促銷活動會提高 A 公司之產能利用率。</li> <li>3. V 公司之訂單排程會影響到 A 公司之生產排程彈性。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L 公司之促銷活動會提高 A 公司之產能利用率。</li> <li>2. L 公司之訂單排程會影響 A 公司之生產排程彈性</li> </ol>  | A 公司的廣告有助於 P 公司的產能利用率及代銷之業績。                    |
| 整合   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委託(V)與受託(A)兩方專長互補，整合成完整的價值鏈，達成合作目標。</li> <li>2. 整合雙方的採購量。</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委託與受託兩公司之專長互補，整合成完整的價值鏈。</li> <li>2. 整合雙方採購量，加強議價，降低成本。</li> </ol>  | P 公司原物料整合採購提高議價能力。                              |
| 相互關係 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. V 公司透過妥當的訂單排程，由 A 公司直接出貨，節省倉儲空間人力及運費。</li> <li>2. 共用 A 公司的生產設備。</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由於 L 公司之知名度及品牌形象使得 A 公司在接受其委託之後，獲得與更多廠商合作的機會。</li> <li>2. 共用 A 公司之生產設備。</li> <li>3. L 公司透過妥當的訂單排程，由 A 直接出貨，節省倉儲空間、人力及運費。</li> </ol> | 共用 P 公司之生產設備、共用 P 公司行銷通路銷售及 P 公司之儲運設備資源。        |
| 學習   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A 公司體驗到新品口味變化及價格調整及通路經營變化的驅動力，得到策略上的學習。</li> <li>2. 兩公司從合作之中相互學習。</li> </ol>  | A 公司得到在口味及配方調配上，通路經營及價格策略的學習。   | <p>P 公司學習了 A 公司的配方。</p> <p>A 公司學習了 P 公司之行銷。</p> |

資料來源：本研究整理

而甲乙兩個案，受託廠均為 A 公司，A 公司之營收分散在多個產品上，且經常推出新的產品，以及在市場策略上採用創新與追隨並進的策略。上市產品方面亦不斷學習及調整本身之行銷策略。

而個案甲的部分，競爭關係之提昇涵括了兩公司大多數產品，同時，對未來亦有各自整合在提昇競爭效率關係的情況。從公司背景來觀察，三個個案中，甲個案屬於兩公司背景最為類似的情況。因此在合作後，競爭關係變化，影響的範圍也更廣。再加上雙公司未來發展之經營方向也接近，所以競爭關係的變化會延續到未來。

表 8 甲乙丙三個個案，合作關係

| 個案                    | 甲(V/A)  | 乙(L/A)   | 丙(A/P)   |
|-----------------------|---|--|--|
| 進行合作以後產生的合作關係。(屬性或種類) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低風險。</li> <li>● 追求規模。</li> <li>● 加速產品上市。</li> <li>● 增進組織學習。</li> <li>● 爭取作業彈性。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低風險。</li> <li>● 追求規模經濟。</li> <li>● 加速產品上市。</li> <li>● 增進組織學習。</li> <li>● 加強作業彈性。</li> <li>● 創造綜效。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低風險。</li> <li>● 降低成本。</li> <li>● 追求規模經濟。</li> <li>● 降低市場進入障礙。</li> <li>● 加速產品上市。</li> <li>● 增進組織學習。</li> </ul> |
| 進行合作以後對後續合作的影響。       | 雙方傾向擴大合作規模甚至促成更進一步的合資或整合。   | 如目前的合作績效良好，可以有更好規格或品項的合作。  | P 公司將增加生產<br>A 公司委託其他鋁箔包產品與代售。   |

資料來源：本研究整理

## 2. 個案背景與合作關係

三個個案都有產生資源互補，降低風險、降低成本、規模經濟、組織學習等種合作關係，顯示此五種合作關係並不受個案背景的影響。而個案甲(V/A)在後續有擴大合作之計劃，經由訪談而知，該個案之後續合作除了有合作計劃配合默契很好之外，兩公司意識到，隨著合作規模的擴大，對方可能會自行上市或自行設廠。因此雙方在為了延續及穩定合作的關係，V 公司提出更多產品之合作計劃，而 A 公司避免推出同類品項且將評估未來合資設廠之可能，以維持雙方穩定之合作關係。此情形亦反映出個案甲兩公司在背景類似、經營方向接近下，合作關係有潛在相互瓦解之誘因，另一方面也反映兩公司高層，彼此有一定程度的誠信與社會關係基礎。

## 4.3 討論：合作模式與競爭、合作之關係

### 1. 合作模式與競爭關係

從合作期間來觀察三個個案分別是三種不同的合作期間。而競爭關係變化上，針對合作項目而言，個案乙(L/A)的競爭程度最大；而個案甲(V/A)，則是其他的產品有提高競爭程度的情況；個案丙則沒有競爭程度的提升。換言之，“合作之期間長短與競爭關係似乎有反向變動的現象”，合作期間越久的，競爭程度越低。

換個角度來看，也可說是因為競爭程度低，所以合作之期間才會不斷延長。不過這三個個案來說，目前三個個案都仍在合作當中，並未結束，所以期間之長短尚未能看出其合作將有多久。

從合作內容來觀察：個案丙當中，P 公司代工之價值鏈活動最多。由陳振祥(1997)提出之觀念來看，代工之價值鏈活動越多，在較多的學習外溢，受託廠商在更多的把握下自行上市，成為直接競爭者的機會越大。然而在本研究三個個案，個案丙的競爭程度卻是最低，顯示對飲料業而言，代工的價值鏈活動範圍還不是影響競爭關係的重要因

素，但從合作規模來看，個案丙的合作規模最小，對受託廠而言並沒有足夠大的誘因自行上市。而委託廠更不會冒險自行設廠，因此合作規模反而可能是影響競爭關係的重要因素。

## 2. 合作模式與合作關係

從期間來觀察，個案丙有最長的合作期間，而且也有最多的合作關係；但個案乙合作期間較個案甲短，但合作關係確較多，顯示合作期間未必是影響合作關係之重要原因。但個案丙有較多的合作關係，亦可能是維持五年合作期間的重要原因。

而從合作內容來看，由於個案丙有較多的價值鏈活動委外，所以產生較多的整合及相互關係等情況，因而產生較多的合作關係，此委託的價值鏈活動範圍亦是影響合作關係多寡的重要因素。

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

經過上章的綜合討論，本研究可以發展出因廠商因素、合作模式與高層之經營理念等方面而發生的命題，作為本研究的結論。

#### 命題一

合作雙方之經營策略是影響競爭關係的重要因素。

如個案丙(A/P)的情形，若受託廠商以專業代工作為企業經營之方向，則受託廠為了穩健發展其代工事業，會避免造成競爭的情形。而個案甲(A/P)的情形也可看出雙方經營策略類似，受託廠會利用代工之學習效果改變產品、通路、推廣等行銷策略，無形中提高雙方之競爭。

#### 命題二

委託與受託廠商具有相似的經營策略，雙方合作的目的即隱含相互學習與競爭的潛在動機，因此需投入更多努力來維持合作關係。

由個案甲(A/P)可發現，委託廠商V公司在合作的目的上，即是希望能學習A公司優越的技術及作業能力；反之A公司也希望學習V公司之專長，雙方皆有自行發展之意圖，因此在合作的過程中極可能造成對立，因此需考量對方的感受做更多的努力；如高層的承諾與雅量來穩定其合作關係。就實際的訪談，由A公司交貨不順，致使V公司受到連鎖店的懲罰，A公司也願意盡量分攤。

#### 命題三

受託廠商之產能利用率是影響競爭關係的重要因素。

產能利用率不足，如個案甲(V/A)和個案丙(A/P)廠商會及於尋找訂單或是開發市場。因次可能會發展與委託廠商類似的品項，而造成競爭情況升高。

#### 命題四

委託廠商的正面企業形象，有助於帶來此次合作目的以外的合作關係。

以個案乙(L/A)為例，A公司替L公司生產，因A公司之外商形象，讓同業更肯定A公司之形象和製造能力，而獲得更多的商機。

#### 命題五

企業高層之企圖心與傾向擴張的經營理念，容易造成後續競爭的升高。

企業高層若有傾向擴張的經營理念與企圖心，往往會利用每一次交易活做尋找擴張的機會。因此，委託廠商最後多傾向自行設廠，甚至尋求代工的機會填滿設廠之後的產能。至於受託廠商，傾向調整行銷策略進入市場。

#### 命題六

合作期間是競合關係的應變數，不是影響競合關係的自變數。

合作雙方在競爭誘因小於合作效益時，合作雙方可能會不斷延續或新增合約。以個案丙(P/A)，由於合作規模只有一年三、四千萬交易，對A公司而言，自行設廠太過冒險。而對P公司而言，吸引到其自行上市之誘因還不足，反之，此時繼續合作對各自企業反而比較有利，因此雙方持續維持合作關係長達五年。

#### 命題七

合作規範對於競爭關係並沒有強力約束的功能。

在利益之權宜下，如果合作產品之數量未達自行設廠的經濟規模，委託廠商還是願意以委託製造代替設廠。反之，委託廠也可能透過其他廠商代工，提供相似產品，來提高本身的利潤或競爭力；甚至明修棧道，暗渡陳倉，以白手套方式攻佔市場。

#### 命題八

合作規模是造成合作關係分合的重要因素。

如果雙方合作之規模達到設廠之經濟規模，則委託廠就有足夠誘因自行生產。反之，受託廠對市場有信心，或對該產品有足夠把握下，也可能以自有品牌進入市場。換言之，合作利益大於競爭利益則合作；合作利益小於競爭利益，就會導致競爭。

#### 命題九

委託廠商委外活動之價值鏈活動越完整，則形成的合作關係也越多。

合作關係的驅動因素中，整合及相互關係所達成的合作效益最多，進而形成較多的合作關係。隨著委外的活動增加(例：將採購委外、將銷售委外...)，則整合及相互關係的情形也增加，進而形成更多的互相依賴與合作關係。實際上，委外之活動包含輸入後勤、製造、輸出後勤、銷售活動與售後服務等。如果所有價值鏈活動都委外，則更近於品牌授權。

#### 命題十

合作關係種類的多寡，並不能代表合作關係強弱。

合作的目的越多，合作的關係固然能維繫，但靠眾輕微的目的帶來的合作關係，不足以抵抗一個重大目的(或關係)的喪失所帶來的衝擊。例如：為了某一眾大目的，兩公司的厲害堅持，破壞了合作的氣氛，就足以瓦解了合作關係。就以甲案來說，如果A公

司因接單太多而醞釀提高代工費就可能導致合作的終結。

#### 命題十一

管理高層間的互動會影響競爭與合作的發展。

以個案甲(V/A)為例，雖然兩公司間的飲料事業的策略型態很接近，競爭關係之影響也較大，但因為雙方高層有穩固、長久的社會關係，因此在未來仍有多項合作空間，同時在雙方高層之承諾下，儘管有相當大的誘因，雙方仍會維持合作關係，並且避免競爭關係。

#### 命題十二

為了達到合作效益，不論何種背景極合作模式之委託，其學習效果、規模經濟、降低風險等效益必然會發生。

對委託廠商而言，委託製造即是在本身不用增設生產設備之情況下順利生產、上市。因此採用委託製造模式，自然會有將降低風險之效益。對委託廠商而言，也自然產生規模經濟之效益。此外，因為有了合作規範且為了達到合作效益，原料來源、配方銷售資訊勢必透明化，因此雙方的學習外溢必然發生，自然會得到學習效果。

### 5.2 對實務操作的建議

基於以上結論，本研究對委託與受託廠商提出實務上的建議：

1. 避免造成競爭之威脅，應該從選擇合作對象上著手；從委託廠商來說，儘量選擇顧形象的專業代工廠商（與本公司策略差異大，追求利基市場的代工廠），反過來說，受託廠商最好選擇重視研發及市場開發，而且重視有雙贏理念的廠商，可以避免未來合作後的威脅。
2. 學習外溢的情況必然會發生，不應過於侷限及提防，也不要太多的小動作，而影響合作的氣氛及效益。
3. 透過價值鍊活動的委託製造，能獲得更多的整合及相互關係，進而得到更多的合作利益。企業要獲得更多的合作效益，就應了解本身的核心能力所在，在合作時，加以掌握；其餘可以委外的部分，我們要善用合作對象的專長。
4. 高層的互動及承諾是合作能否成功的主要影響因素。惡意的合作陷阱，防不勝防，獲得承諾與社會的誠信可能較有保障。良好的合作氣氛，還可以有更多促進學習效益的機會。



## 參考文獻

1. 方至民(2002),「競爭優勢」,建弘書局。
2. 周文賢(1999),「行銷管理」,智勝文化。
3. 陳振祥(1997),「ODM 策略之概論架構與實証」,國立台灣大學商學系博士論文。
4. 周能傳(1999),「飲料工業發展現況與展望」,台灣區果蔬汁工業公會年年刊, pp.18-29。
5. 陳忠義(1999),「台灣飲料市場概況分析」,台灣果蔬汁工業同業公會年年刊, pp.30-34。
6. Asanuma, Banri (1994), “Co-ordination between Production and Distribution in Globalizing Network of the Firms: assessing Flexibility Achieved in the Japanese Automobile Industry,” In Masahiko Aoki & Ronald Dor(eds.), *The Japanese Firm: Source of Competitive Strength*. Oxford University Press, N. Y. , pp.117-153.
7. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
8. Quinn, J. B. and F. G.Hilmer (1994), “Strategic Outsourcing,” *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
9. Spekman, R. E., T. M. Forbes, III, L. A. Isabella and T. C. MacAvoy, (1998), “Alliance Management: A View From The Past and A Look to the Future,” *Journal of Management Studies*,35(6),November,pp.747-772
10. Badaracco, J. L. (1991), “The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances,” Harvard Business School Press.
11. Contractor, F. J. and P. Lorange (1988), “Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures,” “Cooperative Strategies in International Business” Lexington, MA: D. C. Heath.
12. Eisenhardt, K. M. and C. B. hoonhoven (1996), “Resource-Based View Of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms,” *Organization Science*, 7(2), March-April, pp. 136-150.
13. Hill, Charles W. L. and R. Jones Gareth (1998), “Strategic Management,” An Integrated Approach, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, MA02116-3764.
14. Lever, S. (1997), “An analysis of Managerial Motivation behind Outsourcing Practices in Human resources,” *H. R. Human Resource Planning*,20(2) , pp. 37-47.
15. Lomas, P. N. (1997), “The implications of outsourcing,” *Frozen Food Age*, December, 46(5) , pp. F33-36.
16. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, N. Y.: The Free Press.
17. Porter, M. E. and M. B. Fuller (1987), “Coalitions and Global Strategy,” *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard University Press, pp.315-343.